

Il Contesto attuale delle Energy Service Company e le tendenze del mercato

Deborah De Angelis - Vice Direttore Generale di Astolia
EGE SECEM -PMVA

Il mercato delle Energy Service Company è caratterizzato da una notevole eterogeneità. Vi troviamo Società che operano in via quasi esclusiva in un solo settore di intervento come l'industriale o il pubblico. Alcune hanno un peculiare assetto consorziale, caratterizzato da minimi investimenti diretti nella riqualificazione. Altre nascono all'interno di multiutility come società specializzate nell'offerta di un servizio legato alla prestazione energetica.

Negli ultimi dieci anni, l'impulso verso l'efficienza energetica si è consolidato e sviluppato, influenzato da diverse dinamiche:

- l'aumento del costo dell'energia ha sollecitato una maggiore consapevolezza sull'importanza di ottimizzare i consumi e ridurre gli sprechi;
- La disponibilità limitata di risorse

energetiche ha accentuato l'urgenza di adottare pratiche più efficienti e sostenibili;

- L'impatto ambientale legato ai consumi energetici ha contribuito a spingere verso soluzioni più ecologiche e responsabili;
- Le crescenti considerazioni economiche e sociali, come la creazione di posti di lavoro nel settore dell'efficienza energetica, hanno fornito ulteriori incentivi per investire in questo campo.

Tutto ciò si è tradotto in una serie di conseguenze:

- Innanzitutto, un quadro normativo sempre più stringente ha imposto standard più elevati e ha richiesto maggiori sforzi da parte delle aziende e delle istituzioni per conformarsi alle norme e agli obblighi vincolanti;
- Le soluzioni tecniche ed orga-

nizzative sono diventate sempre più complesse, sia nella realizzazione che nella gestione degli impianti, richiedendo la collaborazione di diverse figure professionali su un singolo progetto. Questo ha portato a una maggiore specializzazione e integrazione tra gli attori del settore;

- C'è stato un maggiore bisogno di capitali d'investimento, e di conseguenza, la necessità di instaurare rapporti più specialistici con le banche e altre istituzioni finanziarie;
- L'analisi dei profili di consumo ha rivelato un cambiamento significativo: se da un lato si sono ridotti i costi di esercizio, dall'altro si sono incrementati i costi di investimento iniziali per l'implementazione di soluzioni più efficienti;
- Soluzioni maggiormente complesse richiedono competenze maggiori per poter garantire nel tempo una gestione ottimale degli impianti;
- Infine, si è osservato un allungamento degli orizzonti temporali degli investimenti e un aumento dei rischi associati a progetti di lungo termine nel settore dell'efficienza energetica.

In sintesi, l'impulso verso l'efficienza energetica ha comportato una serie di sfide e opportunità, richiedendo un approccio integrato e una visione a lungo termine per massimizzare i benefici sia ambientali che economici.

Come conseguenza di questa tendenza, negli ultimi anni, il mercato delle ESCo ha registrato significativi cambiamenti. L'introduzione di nuove tecnologie, l'esigenza di competenze più specializzate e la necessità di adottare forme

contrattuali più aderenti al concetto di Energy Performance Contracting (EPC) stanno ridefinendo il panorama competitivo. Si osserva così un trend di consolidamento del settore, con le grandi società che acquisiscono quelle più piccole per ampliare la propria presenza e differenziare l'offerta.

Value Chain e Value Proposition per affrontare le Sfide

In linea con quanto descritto, anche la crescita di Astolia è avvenuta nella fase iniziale attraverso operazioni di M&A.

Il tratto distintivo delle società acquisite è una longeva storia nel settore energetico, avendo radici che risalgono al 1908. Partendo dalla vendita di carbone e gasolio, hanno evoluto la propria attività verso la fornitura di servizi energetici, focalizzandosi soprattutto sulla riqualificazione degli impianti termici nel settore civile, sia pubblico che privato, attraverso una particolare declinazione dell'EPC ovvero il Servizio Energia come definito dal D. Lgs.115/2008. L'uso di questo contratto, combinato con le detrazioni fiscali, ha favorito, dal 2008 ad oggi, la riqualificazione di centinaia di edifici, garantendo un intervento economicamente e finanziariamente sostenibile per il cliente finale.

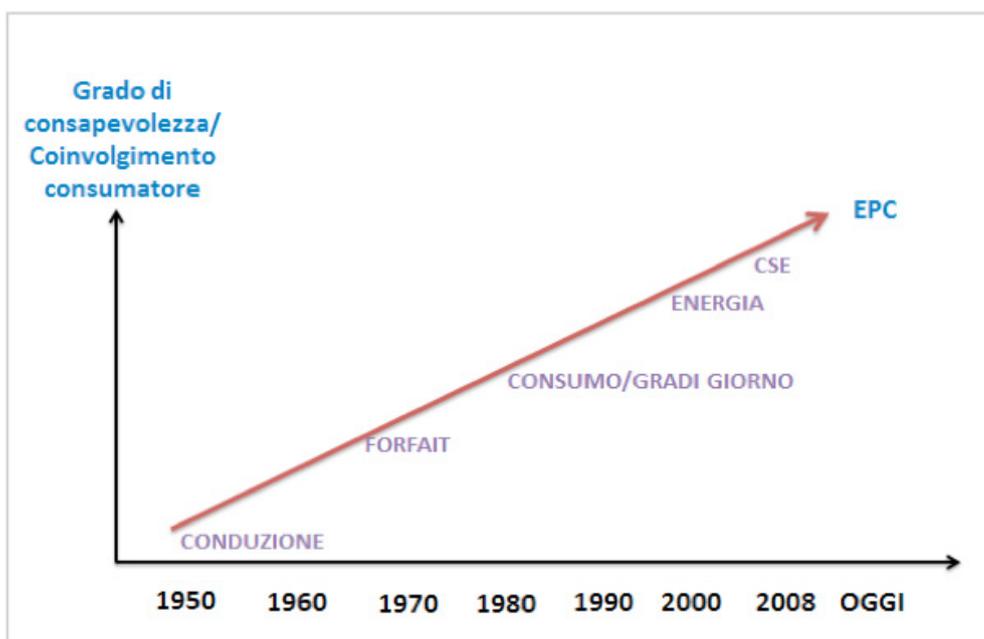
Ad oggi Astolia, nel settore residenziale, si avvale principalmente del contratto Servizio Energia, proposto nelle versioni Base e Plus. Per i clienti pubblici e del settore terziario vengono sviluppati contratti su misura, orientati verso l'**EPC Guarantee saving** o il **Shared saving**.

La catena del valore permette di classificare tutte le attività che concorrono alla realizzazione dell'Output sulla base del contributo, in termini di valore, che esse danno a tale organizzazione

Attività infrastrutturali (Governo): struttura flessibile replicata nelle due sedi				
Gestione delle risorse umane: autonoma e modulabile sulla richiesta				
Sviluppo tecnologie: sviluppo rapido di nuovi prodotti/servizi				
Acquisizione degli input: flessibile e adattabile				
Logistica in Entrata	Operation	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Servizi
Scelta del materiale/ soluzione migliore	Attenzione al Benchmarking Expertise	Flessibilità dell'Offerta	Reputazione del nome Certificazione Flessibilità dell'Offerta commerciale	O&M tecnologica Riqualficazioni (fornitura, installazione, post-vendita) Fornitura vettori energetici Accesso al credito nei servizi energetici

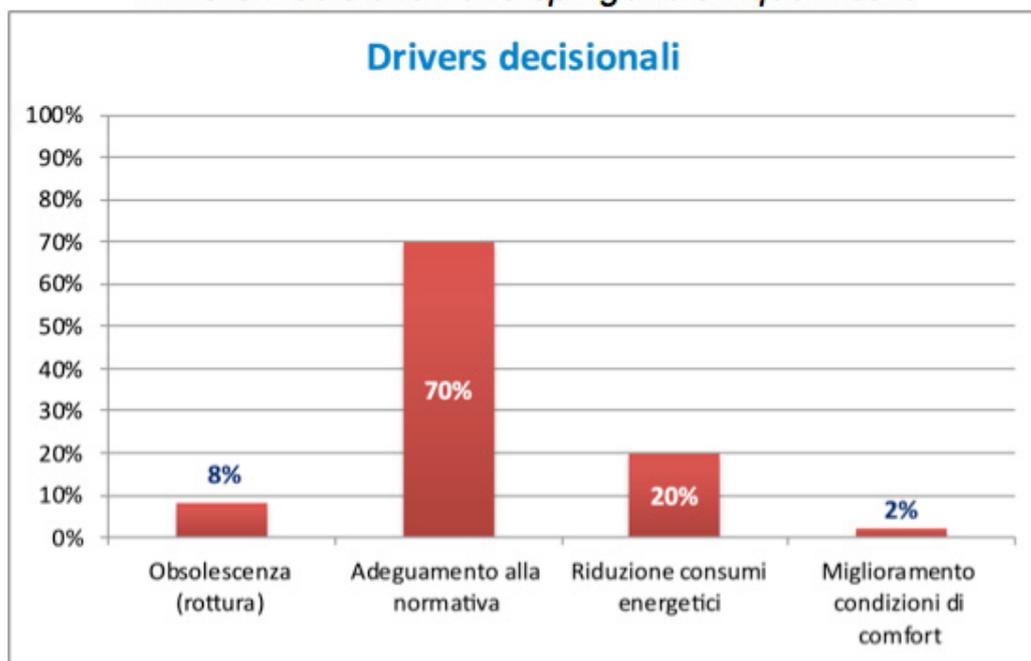
La **sfida principale nel settore privato** è bilanciare la chiarezza e semplicità richiesta da una clientela non tecnica con la complessità contrattuale necessaria per garantire risultati concreti. Questa complessità si accentua con l'adozione di nuove tecnologie o la combinazione di tecnologie tradizionali e innovative ed è di gran lunga superiore a quella presente nei servizi offerti in precedenza, richiedendo da parte del consumatore finale un grado di coinvolgimento e di consapevolezza nettamente superiore al passato.

Aumento del grado di consapevolezza del consumatore



Nel 70% dei casi, le decisioni di investimento in efficienza energetica nell'utenza residenziale sono motivate da obblighi normativi, come rendimenti ed emissioni. Solo il 20% decide di riqualificare gli impianti per ottenere risparmi energetici, spesso guidati da incentivi attivi. Diventa perciò un fattore abilitante riuscire a coniugare una minimizzazione dell'investimento iniziale con una massimizzazione dell'efficacia dell'intervento, anche per limitare il rischio – sempre più elevato – legato alla mancata riscossione del credito.

Drivers Decisionali che spingono a riqualificare



Diversamente, la Pubblica Amministrazione, sebbene mostri un forte desiderio di riqualificare e innovare, si trova limitata dalle normative sugli appalti dalla netta carenza di risorse finanziarie. Anche i tempi tecnici che intercorrono tra la proposta e l'accettazione dell'offerta rappresentano per le ESCo un ostacolo significativo.

In sintesi, Astolia si confronta con sfide differenti nei segmenti privato e pubblico. Nel primo caso, l'equilibrio tra chiarezza e complessità contrattuale è cruciale, mentre nel secondo, i tempi e le normative d'appalto costituiscono le principali criticità. Affrontare queste sfide richiede flessibilità, competenza tecnica e capacità di adattamento ai mutamenti normativi e tecnologici del settore.

Opportunità di crescita nel Contesto Attuale

Nell'attuale contesto si evidenzia un mercato con buone opportunità, dove l'offerta è poco differenziata e vi sono buoni spazi di azione per gli operatori.

Un mercato che nel prossimo futuro tenderà ad irrigidirsi per impedire l'ingresso di nuovi

players - soprattutto grandi realtà del settore energetico che hanno nel Brand il proprio vantaggio competitivo - ma che al suo interno continuerà ad offrire buone possibilità di business, frutto della specializzazione di settore che si andrà a delineare e del rapporto fiduciario in essere con le imprese di più lunga tradizione.

Tuttavia, si evidenzia la necessità di una evoluzione per evitare perdita di market share, compliance normativa, e parimenti per aumentare quote di mercato in un momento nel quale poche aziende sono già mature per inserire un prodotto complesso come un EPC puro nel loro panel di offerta. Capacità di adattamento, competenza tec-

nica e lavoro di gruppo sono le chiavi per riuscire a mantenere quote di mercato e crescere ulteriormente.

Success Case

Proposizioni diverse per due casi dove l'implementazione di soluzioni energetiche all'avanguardia ha portato ad una significativa riduzione dei consumi e dei costi operativi. Attraverso una combinazione di tecnologie tradizionali e innovative, la ESCo ha dimostrato la sua capacità di adattarsi alle esigenze specifiche dei clienti, spesso molto diverse, e di fornire soluzioni sostenibili nel lungo termine.

	Comune di Como	"Domino" - Milano
Tipo contraente	Pubblica amministrazione	Condominio
Tipo contratto	EPC Garantee Saving	Servizio Energia
N.edifici interessati dalla riqualificazione	86	1
Lavori	<ul style="list-style-type: none"> - Installazione generatori di calore a condensazione e sistemi di produzione da solare termico. - Installazione di impianti Fotovoltaici. 	<ul style="list-style-type: none"> - n.3 Pompe di calore geotermiche ad alta temperatura-potenza totale 1.050 kW - Microgeneratore da 50 kW - Impianto Fotovoltaico da 20 kW - Centralizzazione ACS - Isolamento copertura piana
TEP risparmiati rispetto alla situazione Ex Ante	670,61	51,14
	-23%	-55%

Rödl & Partner

Rödl & Partner è uno dei maggiori studi professionali multidisciplinari del mondo. Con 5260 collaboratori e 107 uffici in tutto il mondo, offriamo consulenza legale, fiscale, servizi di revisione legale, consulenza del lavoro e outsourcing senza confini.

Siamo stati tra i primi Studi europei ad offrire servizi professionali di consulenza per il settore delle energie rinnovabili nonché dell'efficienza energetica, e oggi l'energy è una delle nostre aree di expertise più affermate. In Italia, Rödl & Partner rappresenta uno degli lead advisor per grandi progetti nel settore energetico e delle infrastrutture. Il nostro team è numeroso e multidisciplinare con professionisti specializzati in ambito energy.

Milano | Padova | Roma | Bolzano

Le attività svolte dai nostri professionisti includono:

- Consulenza legale in ambito della contrattualistica dei progetti;
- Consulenza legale in ambito stragiudiziale e giudiziale;
- Supporto in ambito di diritto amministrativo;
- Supporto in dispute avanti i Tribunali Amministrativi;
- Consulenza fiscale.

